



Foto: Olivier Le Moal - Fotolia.com

# KTQ oder DIN ISO?

## Ein Vergleich für Ein- und Umsteiger



Johannes Strotbek  
Prokurist der Jomec GmbH



Dipl.-Kffr. Dorit Müller  
Geschäftsführerin der Jomec GmbH

Erstens wird das Verfahren an zu vielen Baustellen weiter entwickelt: Es gibt immer mehr zertifizierbare Leistungseinheiten, dadurch mehr unterschiedliche Kataloge und mittlerweile fünf Varianten des Zertifizierungsverfahrens. Gerade Unternehmensverbünde mit mehreren Leistungsbereichen oder Standorten haben derzeit alle Hände voll zu tun, mit dem Tempo Schritt zu halten. Sie müssen die Voraussetzungen und Ziele der Zertifikate und Verfahren sorgfältig prüfen, um unnötigen Aufwand zu vermeiden. Denn nicht in jedem Fall bringt eine „Verbund-Zertifizierung“ oder „vernetzte Zertifizierung“ nach KTQ wirklich Vorteile gegenüber Einzelzertifizierungen.

Zweitens schlägt der Aufwand für den alle drei Jahre anstehenden Selbstbewertungsbericht zu Buche. Insbesondere, wenn neue Katalog-Versionen nicht nur neue Anforderungen mit sich bringen,

*Das KTQ-Verfahren startete seinerzeit vielversprechend. Greifbar, verständlich und pragmatisch und (bei allen Schwächen) gut umsetzbar in der Praxis.*

*Rund 540 Krankenhäuser und rund 140 andere Gesundheitseinrichtungen tragen derzeit das KTQ-Siegel. Doch mittlerweile lassen sich immer mehr Kliniken nach DIN ISO zertifizieren. Was ist denn nun besser, DIN ISO oder KTQ?*

sondern auch in der Systematik verändert werden.

Drittens erleben KTQ-Häuser, die bereits mehrfach rezertifiziert wurden, ein zunehmendes, aber unlösbares Dilemma der KTQ-Systematik, nämlich dass trotz eines in der Praxis spürbaren Qualitätsfortschritts nicht mehr KTQ-Prozente erreicht werden können. Das frustriert die Mitarbeiter an der Basis. Hintergrund sind natürlich ►

**B**ei so manchem QM-Verantwortlichen der KTQ-Häuser hat sich heute, 10 Jahre nach der KTQ-Einführung, Ernüchterung breit gemacht. Drei Hauptursachen sind häufig anzutreffen:

die von Version zu Version steigenden Anforderungen im KTQ-Selbstbewertungsbericht sowie die von Mal zu Mal steigenden Erwartungen der Visitoren. Ab 2012 wird es sogar ein knappes Dutzend Kriterien geben, die als eine Art K.O.-Kriterium gelten, insbesondere zur Sicherheit und zum Risikomanagement.

### Bewertungssystem

Das Bewertungssystem mit Punkten und Prozenten suggeriert jedoch, dass auch 100 Prozent möglich sind. Gleichzeitig wird der Eindruck erweckt, dass Qualität und Qualitätsunterschiede eindeutig quantitativ messbar und zumindest ordinalskaliert sind, also eine Unterscheidung in „besser als“ und „schlechter als“ aus der Bewertung ablesbar ist. Doch die 100 Prozent dürfen nie erreicht werden. Die Punktentwicklung muss künstlich ausgebremst werden.

Wenn aber Mitarbeiter seit der letzten Zertifizierung oder noch länger hartnäckig an Verbesserungen gearbeitet haben, vielleicht ein CIRS und zusätzliche Kontrollen im OP einführen, fleißig Audits durchführen und neue klinische Pfade entwickeln, so erwarten sie, dass Anstrengung und Fortschritt auch honoriert werden, sich also die Punktzahl im Ergebnis merklich gegenüber der letzten Zertifizierung verbessert.

Doch einfach das KTQ-Zertifikat aufzugeben und ein DIN ISO-Zertifikat anzustreben umgeht dieses Dilemma nicht. Ein DIN ISO-Zertifikat bringt nämlich – abgesehen vom Zertifikat an sich – überhaupt keine „Belohnung“ im Sinne von Punkten oder Noten. Gleichzeitig finden zusätzlich jährliche Überwachungsaudits statt und die Anforderungen der Visitoren steigen natürlich ebenso und mit entsprechend hoher Taktzahl. Es entsteht also noch leichter der Eindruck „was wir machen, genügt nie“ bei denjenigen, die das Prinzip der stetigen Verbesserung nicht verinnerlicht haben.

Diese Effekte führen zur Kernfrage, wenn es um Zertifikate geht: Wofür benötigen wir sie? Und was

sind wir bereit, dafür zu unternehmen? Sollen die Visitation bzw. die externen Audits als Antrieb für das Qualitätsmanagement dienen? Wollen wir gut im Markt mit schwimmen und benötigen dazu ein Zertifikat, weil es mittlerweile zum Standard guter Häuser gehört? Oder wollen wir in erster Linie ein wirksames QM-System haben und sehen ein Zertifikat als logische Folge und i-Tüpfelchen erfolgreicher Qualitätsarbeit? Beide Ziele können je nach Ausgangslage in den Einrichtungen ihre guten Gründe haben.

### Unterschiede der Systeme

Der Hauptunterschied liegt darin, dass das DIN ISO-Qualitätsmanagementsystem (ohne das ein DIN ISO-Zertifikat nicht möglich ist) von den leitenden Akteuren ein deutlich höheres Maß an systematischem QM-Wissen abverlangt, als wenn ein KTQ-Zertifikat angestrebt wird. Denn „KTQ“ ist selbst kein Qualitätsmanagementsystem, sondern dient nur zur Bewertung eines solchen. Mit KTQ muss sich die Einrichtung nicht mit tiefgreifenden Fragen des QM-Systems beschäftigen, wenn sie nicht will oder keine Ressourcen dafür sieht. Für ein KTQ-Zertifikat genügt es, sich an den Katalog zu halten. Das bedeutet nicht, dass KTQ-Häuser weniger Qualitätsbewusstsein haben. Der Ansatz ist nur ein anderer.

KTQ liefert weitgehend klare Vorgaben. Wenn man so will, nehmen die vielen Fachleute, die am KTQ-System mitwirken, der Einrichtung viel Arbeit ab, indem sie stellvertretend festlegen, wo welche Messlatten liegen und welche Anforderungen für „Qualität“ für die verschiedenen Einrichtungen im Gesundheitswesen gelten sollen. Wer das meiste davon für seine Einrichtung erledigt, hat gute Chancen auf das Zertifikat.

Das KTQ-Verfahren bietet den Vorteil, recht schnell und systematisch einen umfassenden Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen zu bekommen. Der aktuelle Katalog bietet frei Haus eine ganze Menge einrichtungsspezifischer Qualitätskennzahlen. Wer allein diese im Haus zur

Anwendung bringt, kann bereits enorm profitieren.

Die DIN ISO hat ihre Wurzeln in der Industrie und wird deshalb von vielen Praktikern beim ersten Kontakt als unpassend empfunden. Die Begrifflichkeiten sind allgemein gehalten und gelten für alle Dienstleistungen. Es ist daher eine große Herausforderung für das Management, für die Unternehmensbereiche mit ihren Führungskräften und letztlich für alle Mitarbeiter, das QM-System individuell zu interpretieren, anzupassen und zum Leben zu erwecken. Wie definieren wir unsere Qualitätspolitik? Was tut das Management für Qualität? Wie lauten unsere Qualitätsziele? Welche Prozesse und Abläufe sind uns wichtig und müssen daher „qualitätsgemanagt“ werden? Die Antworten auf diese Fragen sind nicht vorgegeben. Diese Freiheit kann auch eine Bürde sein. DIN ISO benötigt eine gehörige Portion Motivation, Selbstkritik, Wissen und Bewusstsein dafür, wie ein Qualitätsmanagementsystem geschickt und effizient entwickelt werden kann. Wer dies einsetzen kann und will, wird von DIN ISO umso mehr profitieren. Größter Vorteil: DIN ISO zwingt zu einer stark prozessorientierten Betrachtungsweise.

### Fazit

Ohne Aufwand geht es bei keinem der Verfahren. Ein Aufbauschen und eine Bürokratisierung ist aber tunlichst zu vermeiden. Qualitätsmanagement darf kein Eigenleben entwickeln, sondern muss ein natürlicher, praxisorientierter und fast unmerklicher Bestandteil des Unternehmens sein. In jedem Fall gilt: Wer nicht wirklich konsequent Qualität will, sondern ein Zertifikat nur als schmückendes Feigenblatt sieht, der läuft Gefahr, nur unnötigen Aufwand, Kosten und Demotivation bei den Mitarbeitern zu verursachen. ■

Dorit Müller  
Johannes Strotbek  
Jomec GmbH  
Wielandstraße 5b  
10625 Berlin

Tabelle: [www.jomec.de/vergleich-ktq-din-iso](http://www.jomec.de/vergleich-ktq-din-iso)